

2017年10月26日

日 本 銀 行
金融機構局金融高度化センター

再チャレンジ支援および事業承継支援に関する地域ワークショップ(第6回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2017年9月21日に再チャレンジ支援および事業承継支援に関する地域ワークショップの第6回目の会合を愛知県名古屋市で以下のとおり開催した。

日 時：2017年9月21日(木) 14時30分～17時00分

会 場：名古屋銀行協会会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 野原 強 氏(名古屋銀行協会 専務理事)

▼プレゼンテーション

「再チャレンジ支援と事業承継支援」

石賀 和義(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)

「信用金庫における事業承継支援の取り組み」

蕪澤 賢一 氏(信金中央金庫 中小企業支援部 上席調査役)

「当社のM&A業務について」

魚谷 逸人 氏(信金キャピタル株式会社 経営支援部 担当部長)

「信用調査報告書を用いた休廃業予測モデル」

矢内 紘之 氏(株式会社帝国データバンク 企総部 企画課 副課長)

「弊金庫の支援活動について」

竹之内 満 氏(碧海信用金庫 法人営業部 副部長)

▼意見交換

<モデレータ>

石賀 和義（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

<参加機関>

金融機関等：静岡信用金庫、浜松信用金庫、富士宮信用金庫、島田信用金庫、磐田信用金庫、焼津信用金庫、掛川信用金庫、遠州信用金庫、岐阜信用金庫、大垣西濃信用金庫、高山信用金庫、東濃信用金庫、関信用金庫、八幡信用金庫、愛知信用金庫、岡崎信用金庫、いちい信用金庫、瀬戸信用金庫、半田信用金庫、知多信用金庫、豊川信用金庫、豊田信用金庫、碧海信用金庫、西尾信用金庫、蒲郡信用金庫、尾西信用金庫、中日信用金庫、東春信用金庫、津信用金庫、北伊勢上野信用金庫、三重信用金庫、桑名信用金庫、紀北信用金庫、信金中央金庫、信金キャピタル、東海地区信用金庫協会

その他機関：公益財団法人岐阜県産業経済振興センター、静岡県事業引継ぎ支援センター、公益財団法人あいち産業振興機構、公益財団法人三重県産業支援センター、帝国データバンク

▼閉会挨拶 内田 眞一（日本銀行 名古屋支店長）

—— プレゼンテーションの内容は、配布資料を参照。

—— 意見交換のポイントは、以下のとおり。

1. 管内信用金庫の事業承継支援や再チャレンジ支援に関する取組み

（1）当金庫の企業への支援体制

- ・ 事業再生支援や事業承継支援は法人営業部が担当している。母体は、2005年に、融資部内から経営支援グループが独立した経営支援部である。この経営支援部が、コンサルティング機能の幅を広げた後、法人営業部に移行した。法人営業部では、営業店ビジネスサポートデスクを設置し、事業承継、補助金、医療介護、各種計画策定、海外進出支援、ビジネスマッチングなどに関する顧客からの相談を増やすよう営業店を指導している。制度自体は目新しいものではないが、本部が営業店と連携してお客様に対応することにこだわ

りを持って取り組んでいる。近年の相談実績は、事業承継を中心に 600 件を超えて推移しており、一定数の相談が営業店から寄せられる体制が整ったと実感している。

(2) 事業承継支援

①事業承継支援の取組み

- ・ 事業承継支援業務は、2011 年度に 2 名で開始した。初年度は、知見がないまま取引先と面談し、有益な提案ができず力不足を痛感した。この年度は 49 件を取り扱ったが、融資はゼロであり、完全な空振りであった。しかし、取組みを続けるうちに、取引先が身を乗り出して話を聞いてくれる場面も増え、手応えを感じるようになった。融資も徐々に増えて、2015 年度は 37 億円に達した。持株会社方式を利用するかどうかで計数は振れるが、最近では、毎年度 20 億円から 30 億円程度の融資を積み上げられるようになったと肌で感じている。

M&A の件数も増加しているが、後継者への自社株承継等の案件と比べると出遅れ気味である。最近では、売り案件の受託が急増している。

—— 事業承継支援では、ヒトの承継、資産の承継、知的資産の承継が必要であり、後継者への引継ぎ期間は概ね 10 年と言われている。切り口は、自社株承継、相続、遺言、後継者育成など多岐に亘るが、当金庫では、1) お客様の相談に可能な限り自前に対応すること、2) 自社株に焦点を当てつつ、様々なコンサルティングを行うこと、3) M&A は、手数料ありきで案件に対応するのではなく、お客様の課題を解決する M&A に徹すること、を心がけている。金融機関では、担当者の入替わりも多いため、外部に丸投げする方が効率的で、融資も積み上げ易いという見方もあるが、当金庫では、実績も大きく伸びており、自前主義が奏効している。今後は、営業店のブロック毎に専担者を張り付けて、営業店をより一層サポートできる態勢を整えたい。

②持株会社を利用した事業承継の事例

- ・ 持株会社を利用して親族が保有する株式を移管した事例を紹介する。この企業では、オーナー親族が株式の 85% を保有し、親族外の現経営陣が残り 15% のみを保有している資本構成であった。当金庫は、現経営陣から、経営に関与していないオーナー親族の株式を買い取りたいとの相談を受けていた。現経営陣は安価での購入を希望していたが、適正な株価でなければ課税上の問題が生じるため、適正価格が議論となっていた。

当金庫は、専門家と協調して課題解決策を検討し、最終的に、持株会社による株式移管を提案した。具体的には、現経営陣が新規に持株会社を設立し、この持株会社が、株式購入資金を借り入れたうえ、オーナー親族が保有する株式を買い取る方式である。大枠ではMBO（経営陣による企業買収）形態になっている。当金庫も、このスキームのなかで、株式購入資金を融資することができた。

（3）再チャレンジ支援の取組み

①経営改善支援状況

- ・ 当金庫では、再チャレンジ支援について、1) 出口戦略の道筋をしっかりとつけていくこと、2) 撤退支援を含めできる限り支援していくこと、を方針に掲げている。経営改善支援先を315社抱えており、このうち227社が条件変更先である。こうした先を出口戦略の確度に合わせてグルーピングして、モニタリングしている。また、担当者に対して、モニタリングがルーティーンに陥らないよう意識づけしてきた。この結果、件数で91%、与信額で96%について出口戦略が決定している。

②撤退支援の事例

- ・ 撤退支援の事例を紹介する。資金ショートのおそれがあるA社について、DDSや債権カットを協議したが、出口戦略が描けなかったため、事業譲渡または会社分割を検討することにした。この点に関して、1) 買収先にシナジーが生じること、2) A社が残債を返済できること、が課題となった。このため、事業を同業種のB社に事業譲渡し、その譲渡代金を退職金等の撤退資金に充当して事業を整理したうえ、残った工場用地を利用して不動産賃貸業を営むことにより、残債を返済する計画を策定し、課題を解決した。

2. 休廃業予測モデルについて

（1）休廃業の現状

- ・ 全国の休廃業件数は、最近は年間2万件強で推移しており、これは倒産件数の約3倍となっている。東海地区の休廃業率は低い水準にあるが、増加率は全国平均を上回っている。当地区の休廃業企業には、国内シェアがトップの製品を製造していたにもかかわらず、後継者不在のため自主廃業した先もある。

(2) 休廃業予測モデルの概要

- ・ 当社は、倒産よりも休廃業が多い現状を眺め、調査先 25 万社を対象に、信用調査報告書の情報（代表者属性、企業属性、業績、取引関係など）を利用して休廃業予測値を算定する「休廃業予測モデル」を開発した。このモデルでは、休廃業予測値を 10 段階（G1～G10）の「休廃業グレード」に区分して提示している。休廃業のリスクが最も高い G10 では、休廃業予測値が 4% と推定され、平均（0.5%程度）の 8 倍になっている。

—— 業種別では、小売業等の休廃業予測値が高く、取引関係では、取引銀行数、取引先数が少ないほど休廃業予測値が高まる傾向がある。当社は、後者の点について、休廃業に向けた調整が容易となるため予測値が上昇するもの、と解釈している。

—— 現在、より簡易な情報で休廃業予測値を算定できる新バージョンのモデルを開発している。この新型モデルが導入されれば、休廃業予測値を算定できる対象先の裾野がさらに広がるとみている。

(3) モデルを利用した休廃業懸念先の特定方法

- ・ 休廃業予備軍は、①倒産のリスクが低く（以前から算定している倒産予測値グレード G1～G3）、②休廃業のリスクが高い（今回算定した休廃業グレード G7～G10）、③小規模企業（年商 3 億円以下）であると考えている。こうした先は、全国で約 1 万 5 千社、東海地区 4 県合計では約 2 千社弱にのぼる。東海地区を細かくみると、たとえば観光産業やその周辺産業を中心としている有名温泉地における企業の休廃業予測値が高いなどの傾向が見られた。

—— 休廃業予備軍に事業承継支援に関する営業推進や DM 送付を行うことは効率的であると考えられるが、ほとんどの先は自社の休廃業リスクが高いなどとは全く考えていないと思われる。適切な切出し方をしないと、経営者の反感を買い、まとまるものもまとまらなくなる。企業へのアプローチは、慎重にも慎重を期すことが望まれる。

3. 事業承継支援に関する課題

(1) 人材育成

(モデレータより) ノウハウを有する人材の育成が課題であるとの意見があるが、人材育成にどのように取り組んでいるか伺いたい。

- ・ 当金庫では、他金庫と同様に、土曜日に勉強会を開催したり、定期的に支店長・次長向け総合研修を開催したりしているが、特徴的な施策としては、トレーニー制度がある。公募制で、20～30 歳代の営業店の職員を、法人営業部に移籍させ、1 か月間、ノウハウを吸収してもらう制度である。しかし、トレーニー経験者を通じた相談取扱件数が必ずしも多いとは言えず、制度運営は発展途上にあると認識している。

(2) 職員への動機付け

(モデレータより)「多くの職員は事業承継のニーズに関する危機意識が低い」との意見がある。業績評価等を含め、職員に、いかにして動機づけしていくかを伺いたい。

- ・ 業績評価に事業承継支援の配点は含めているが、ウエイトはそれほど高くない。問題意識は有していても、専門的な対応が顧客から求められるので、「知らないことは話せない」と臆してしまう職員が多い。こうした状況を取り除くため、「本部がサポートするので、とにかく話をしてきなさい」と啓蒙している。

(3) 収益機会の確保

(モデレータより)「事業承継に取り組んでも収益貢献を期待できない」との意見がある。こうした点について、どのように考えればよいかを伺いたい。

- ・ 営業基盤が限定される信用金庫では、管内の取引先の存続が重要な課題であり、後継者とも変わらぬ取引ができるよう深耕を図ることは、長期的な視野に立てば、事業承継支援は収益に貢献すると考えられる。一方で、事業承継支援に関与しなかった場合、他の金融機関が M&A 等をサポートすることによって、融資を肩代わりされたりすることも考えられる。ある金融機関では、伝統産業を営む取引先が他の金融機関によって M&A を実施された際には、M&A 担当者に対して、「地元の同業者を全て回れ」と指示した事例もあるようだ。既存の取引先を他の金融機関から守るためにも、取り組むべき業務であるともいえる。
- ・ 一方で、足元の収益貢献に結びつけることも重要である。事業承継に伴い発生する融資や手数料などを確実に拾えるよう、あらかじめ態勢を整える必要がある。

(4) 取引先への働きかけ

(モデレータより)「取引先がいきなり廃業するケースが増えており、悩んでいる」との意見がある。こうした点について、どう対応すればよいのかを伺いたい。

- ・ 信用金庫は、Face to Face をモットーに、渉外担当者が日々取引先を訪問し、集金業務にいそしんでいる。にもかかわらず、事業承継に関して相談してもらえないのは、非常に残念である。中小企業は、「信用金庫に相談しても無駄である」と考えている。こうした状況を打破するため、信用金庫は、情報発信を繰り返して、相談に応じられるノウハウを有していることを周知して、取引先の認識を変える必要がある。
- ・ 事業承継に関しては、経営者の配偶者との対話も重要である。配偶者は相続人となるうえ、経営者に不測の事態が生じれば、自分が会社を切盛りせざるを得ないとの危機感を持っている。配偶者の方が事業承継を真剣に考え、キーマンになることも多い。配偶者が経理担当の場合、同世代の友人は旅行三昧なのに、自分はずっと働き詰めであるとの不満をため込んでいることも多い。こうした不満に耳を傾け、配偶者と腹を割って話すことが重要である。

(5) 外部専門家との連携

(モデレータより)「取引先の顧問税理士が事業承継に関する税務に疎いことも少なくない」との意見がある。こうした場合、どうすればよいかを伺いたい。

- ・ 事業承継に関して税理士への相談を勧める書物は多い。しかし、税理士のなかには、記帳や税務申告が仕事の中心で、資産税等の事業承継関連税制に精通しておらず、事業承継に関する相談に応じられない人も多い。また、顧問先が買収されると顧問契約を解消される蓋然性が高いため、経営者がどれほど高齢であっても、「社長！まだまだお元気ですからがんばってください」と声を掛けて、事業承継を先送りするなど、税理士が M&A の反対勢力になることもある。

こうした事態を回避するためには、事業承継に丁寧に対応してくれる専門家との関係を強めていくことである。集めた専門家のリストは、信用金庫の財産であるし、他金庫から相談された際に、適任者を紹介できれば、信用金庫の間に強い連帯感が生まれる。

4. 再チャレンジ支援

(1) 債務免除を伴う再生におけるモラルハザードの問題

- ・ 債務免除を伴う抜本再生業務では、通常、旧来の経営者は、株主責任、経営責任、保証責任などを問われて退任する。しかし、経営者の存在が事業の継続に欠かせない場合、旧来の経営者が債務免除を受けながら留任し、経営に関与することがある。この場合、責任が曖昧になり、モラルハザードが生じていると指摘されるおそれがある。

この問題への対応策は、経営者との間で、現状認識や将来予測を一致させたい。関係者に、金銭的に測れる責任と、経営者の経営に対する清廉さ、真摯さ、公平さのバランスがとれていることを納得させることである。こうして経営者の責任の果し方に合意が得られれば、モラルハザードの問題は解決できたものと判断できる。

(2) 事業性評価に基づく融資により再生を進めた事例

- ・ 再チャレンジ支援で、なかなか進まなかった案件を解決した珍しい事例を紹介する。新事業の展開を試みた窯業関係の事業者が、研究開発等で多額な投資をした結果、資金繰りが苦しくなり、他の金融機関が保証協会に代弁させてしまったケースである。その後、一部上場会社から、技術力が高いとして半導体製造装置の一部に採用されることもあったが、保証協会の求償権が決算書に掲載されるため、それが取引先を増やすうえでの阻害要因となっていた。当金庫では、同社に対して事業性評価に基づく融資を行い、保証協会の求償権を買取りして、この問題を解決した。

5. まとめ

- ・ 信用金庫の取引先の経営者の多くが、今後5年間で世代交代を迎える。既に今年度に入ってから、信用金庫から相談を受けて訪問する回数が、前年比で倍増している。各信用金庫による取引先への働きかけも奏効しているし、取引先が相談を持ちかける件数も増えている。一方で、これから本格的に事業承継支援に取り組もうとする信用金庫が、自社株評価等のノウハウ蓄積やセミナーの開催などをイチから新たに手掛ける際には大変な労力と時間がかかる。信金中央金庫は、多くの信用金庫から取組み事例をいただいている。それらを活用いただくことで、効率的な態勢整備の一助となるものと考えているので、是非、相談してほしい。

- ・ 信用金庫の渉外担当者は、雨の日も風の日も、取引先を訪問して、リレーションを築いている。一方で、M&Aは、一気に状況を変化させてしまう。こうした動きをオセロにたとえると、普段の地道な努力は、オセロ盤の真ん中にあるクロいコマを一生懸命シロに換えることにあたり、一方のM&Aは、四隅を取って、コマを一気にひっくり返す大技に該当する。信用金庫の活動を眺めていると、日々、地道な努力を続けながら、なぜ四隅を取りにいかないのかと忸怩たる想いで一杯になる。日々の業務を無にしないためにも、次世代の経営者と連携を図り、事業承継支援を完遂することで、四隅を全て取り、強固なリレーションを構築してほしい。当社は、こうした信用金庫の事業承継支援を全面的にサポートしていきたい。
- ・ 事業承継支援は地道でアナログな業務が多い。その補完として、当社のデータが役立つことを期待している。1社毎にデータを提供できる態勢を整えており、Web経由での提供も検討中である。興味をお持ちの信用金庫の担当者は、是非、連絡してほしい。
- ・ 本日は自社株承継の話に終始したが、事業承継問題の本質は、後継者不足にあると認識している。今後は、M&Aにさらに注力していきたい。信用金庫の特徴として零細規模まで対象とし、高額な手数料をありきとはしない。課題解決に視線を置いて、小規模なM&Aを重点的に展開していきたいと考えている。M&Aは外部機関の協力が必要となることが多いので、関係機関との連携を密接に図っていきたい。
- ・ 本日の議論から、改めて「金融の付加価値は何か」という問題に想いを巡らせている。金融機関の収益は、イールドカーブの長短差分と信用力評価に基づく収益に大別される。現状、イールドカーブはゆるやか——金融緩和の影響と自覚しているが——であり、信用力評価という付加価値が重要になっている。この部分に係わるのが、事業承継、M&A、事業再生である。マクロでは資金が潤沢に供給されているため、融資業務においても、資金そのものの希少性は少なく、対応が難しい先をどう評価し、融資後どうフォローするかということが求められる。こうした先では、時として事業再生が必要となるかもしれない。また、優良な取引先でも、後継者問題等で廃業する例も増えている。そうした先と取引を継続するためには、事業承継が必要となる。事業再生やM&Aは技術的な面が大きく、それ自体の業績評価の配点は高くはないかもしれない。しかし、今後は、そうした業務にきちんと対応しないと、本業の融資やそのフォローができなくなっていく。その意味で、本日の議論は重要であると思う。

また、信用金庫は、Face to Face を信条とし、常に小規模事業者と接することに強みを有している。相談を受ける機会も多い。一つ一つの相談に、その場で直ちに答えられなくても、窓口となって専門家につないで、必要なアドバイスを受けるという在り方もある。このため、いろいろなネットワークを構築することが重要である。このワークショップがネットワーク作りの一助となることを期待している。

以 上